

## 理解のレベルと深さを耕す

茶道の千家に「表」と「裏」の二つの流派があるように、企業戦略論には二つの視点があります。わかりやすい例として、「ヤンキースの松井選手は、なぜ高収入を得られるのか」を考えてみましょう。その要因はまず、一流選手に高収入が約束されている野球というスポーツを選択したこと、次に特に報酬の高いアメリカの大リーグを選択したこと、なかでも人気のあるNYヤンキースに所属している、と分析していくことができます。こうした、環境や状況といった外の視点からのアプローチ（outside-in）を「ポジショニングの戦略論」といいます。いわば戦略論の「表千家」です。これに対して、松井選手は身体能力が優れている、ことに動体視力が際立っている、だから好成績をあげられ、報酬の高いヤンキースで活躍できる、そのパフォーマンスの結果として高収入が得られるという、松井選手の持っている能力に注目する考え方（inside-out）もできます。これが「裏千家」で、「組織能力の戦略論」です。

もちろん、「表」と「裏」のどちらが優れているかということではありません。outside-inの視点から考えると、「なぜ野球は他のプロスポーツと比べて選手に高収入を支払うことができるのか」という問題を発見できるでしょうし、inside-outの視点をとれば「何をもって優れた能力とするのか」という問題が見えてくるはずです。このように、二つの視点を同時に学ぶことで、

より立体的かつ深い理解が得られるということが重要なのです。

複数の視点をもつことには、もう一つ大きな意味があります。それは、多様な視点を駆使することで、一つの視座からでは説明のつきにくいことも説明していけるということです。例えば、戦略論的にハーレーダビッドソンとホンダを比較するとき、バイク業界のなかでのポジショニングというoutside-inの考え方で説明していくことができます。しかし、自動車産業のトヨタとフォードのケースでは、そうはいきません。セブン・イレブンとファミリーマートとの比較でも同様です。こうした場合、inside-outのアプローチが有効になるということです。さらにいえば、トヨタの戦略を考える上で、有名な生産方式を理解するだけでは不十分です。なぜ、他の企業がそれを真似することができないのか、模倣の困難性を考えていけば、なぜトヨタが持続的に利益を上げているのかについてより深い理解を得ることができます。MBAに求められているのは、そこまで考えを進めていける知識であり、能力なのです。

## 少人数・20カ国の学生・ 実務経験豊かな教員 ICSの「資産」を活かし、 本質重視の教育を実践

ICSのMBAコースでは、戦略を教える際に、outside-inとinside-outの二つの視点を獲得し、駆使していけるカリキュラムを実現しています。具体的にいえば、まず竹内教授の授

「ヤンキースの松井はなぜ、高収入か？」  
二つの視点からのアプローチで  
現象の先の問題点にまで肉薄する

業でX社のケースをoutside-inの視点から扱い、次に同じX社のケースを僕がもうひとつのコースで違う視点から検討していくといった具合です。これも、ICSが少人数のビジネススクールであり、かつ教員が緊密に連携しているからこそ可能なことです。

いまアメリカを中心としたビジネス社会では、MBAに対して財務や会計の知識、プレゼンテーション能力や交渉力など実務的なスキルを求める傾向が強くなっています。確かに、MBAコースで学ぶことで、できなかったことができるようになり、経営に必要な高度の実務能力が身につくことは大事なことでしょう。しかし、スキルだけでは十分ではありません。ICSでは、経営人材に必要なより本質的な能力、「見えないものを見る」ための視点の獲得を重視した教育にも力を入れています。ICSでは世界20カ国の学生が学んでおり、教員もアメリカの投資銀行で活躍した人や弁護士等々、多様なバックグラウンドと実務経験をもつ人材が揃っています。少人数の密度の高い授業を通して多様なモノの見方にごく自然にふれ、経営人材に必要な視点を獲得し、さらに拡大していけるカリキュラム、そしてインターナショナルでありながら日本にしっかりと軸足を置いた環境は、ICSの大きな資産だと思います。(談)



国際企業戦略研究科助教授

## 楠木 建

Ken Kusunoki

1964年生まれ。1987年一橋大学商学部卒。  
一橋大学商学研究科博士課程単位修得。  
研究テーマは、イノベーションの組織と戦略。  
好きなことは音楽を聴くことと演奏すること。  
エルヴィス・プレスリーの大ファンで、  
特に72~73年のエルヴィスが好きだという。

